

アメリカ企業における「職務 (job)」の 成立と労務管理

——フォード自動車会社における
大量生産体制の確立と労務管理——

A STUDY ON JOB CONTROL AND PERSONNEL ADMINISTRATION

——MASS PRODUCTION SYSTEM AND PERSONNEL ADMINISTRATION IN
THE FORD MOTOR COMPANY——

博士後期課程 経営学専攻57年入学

青 山 秀 雄

HIDEO AOYAMA

I 序

本稿の課題は、アメリカ企業における「職務 (job)」の成立が、アメリカ労務管理の生成史において、どのような役割と意味を持っていたかを明らかにすることにある。

「職務」とは、一般的には「経営の階層的組織の見地から労働力の発現の形態、内容、範囲、および権限などが個別資本の管理の対象としてあらかじめ一定の管理技法に基づいて確立された労働¹⁾」と規定することができる。また、それは、アメリカにおいては、独占資本主義形成期の生産技術の革新と生産規模の拡大によって生じた「熟練の機械への移転」、分業規模の拡大と作業の細分化による「職種 (trade)」の解体によって成立した²⁾ 労働に関する歴史的な概念としても理解される。

アメリカ独占資本主義形成期における、生産技術の革新の特徴は、大量生産方式の急速な導入にあった。それは、多品種少量生産方式のもとで、生産技術的には万能機械を中心に、労働力としては万能熟練労働者を基幹とした分業組織を解体し、半熟練労働者・不熟練労働者を基幹とした分業組織を生みだした。この新しい分業組織は、熟練労働者が、熟練に依存して排他的に持ちつづけてきた労働力の支出についての統制権を切りくづし、労働者に対する資本の指揮をより直接的なものにする条件を成熟させた。大量生産方式の導入によって、資本は、個々の労働者の労働力の支出を「職務」として直接に把握し、労働過程を専制的に支配する条件を受けとったのである。同時に、それは、これまでの熟練労働者を中核とした労務統轄機構を混乱、無機能化させ、新しい「職務」の成立に対応した労務統轄機構の創出を可能にした。

ところで、労務管理の生成の指標を労務管理の主体者たる個別資本による労働力の支出の直接的な掌握（生産に必要とされる労働の質と量の把握）とそれに基づく労働者への意識的かつ「体系的」な管理の成立に求めるならば³⁾、資本によって確定された労働である「職務」の成立は、労務管理の生

成に大きな影響を与えたと考えられる。

本稿は、このような視角から、労務管理の生成において、「職務」がどのような役割を果たしたかを大量生産方式確立期の自動車工場に手がかりを求め考察しようとするものである。

その理由は、第一に、自動車工業における流れ作業生産方式は、アメリカ独占資本主義の生産技術の革新の典型をなすものであって、そのもとで行われた労務統轄機構の改革は、1920年代の「産業合理化運動」のなかで他の機械組立工業に大きな影響を与えたと考えるからである。第二に、自動車工業における流れ作業生産方式の導入は、「熟練の機械への移転」を最もドラスティックに、しかも短期間で行ったがゆえに、それに対応する労務統轄機構の改革も、集約的、かつ総合的なものとして展開せざるをえなかったからである。

ところで、自動車工業における大量生産体制の確立の指標は、全生産工程規模での時間強制稼働性を持った流れ作業生産の完成と、この生産機構に対応した労務統轄機構の確立に求められる。前者は、1910～14年にかけてフォード自動車会社の「ハイランドパーク工場」で行われた一連の工程改革の完成に、後者は、1913年10月及び1914年1月に、同社、同工場でうちだされた労務改革プログラムにその典型をみいだすことができる。

以下、フォード社、「ハイランドパーク工場」で1910～14年にかけて行われた工程改革と労務改革を分析の対象として、労務管理生成史における「職務」成立の意味を考察していく。

注 1) 泉卓二『職務給制度』（泉卓二編著『賃金管理論』、日本評論社、1974年）109ページ

2) 高橋汎『日本の労資関係の研究』未来社、1965年、78ページ

3) 木元進一郎『労務管理』森山書店、1972年、21ページ

Ⅱ 大量生産の確立と「職務」の成立

20世紀初期の自動車生産は、馬車製造や自転車組立て作業の伝統を受けついで組立て工、機械工などの万能熟練工を中心として、そのまわりに熟練工の補助をする助手、部品運搬人、雑役夫などの不熟練工を配置して行われていた。したがって、自動車工場は、総合的に調整のとれた近代的工場というよりもむしろ熟練工を中心とした職場の寄せ集めのようなものであった¹⁾。また管理機構においても、経営者は、生産の目標、予算を設定し、その達成の履行を点検するだけで、実際の生産現場での生産及び労務に関する管理は、全て万能熟練工、万能職長に委ねられていた²⁾。職長は、工具、機械の選択、材料の選択、労働者の配置、訓練、課業設定、作業速度決定、製品検査、注文等の記述、設備の改善・修理等の生産管理業務ばかりでなく、雇用、昇進、賃率設定、解雇の労務業務も行っていた³⁾。万能職長は、「熟練の力」を基礎として自分の部門（職場）では絶体的な支配者となっていた。

自動車工業において、このような生産構造を解体し、いち早く近代的な工場体制を作り上げたのがフォード社であった。この近代的工場への脱皮は、1910～14年にかけて「ハイランドパーク工場」で行われた一連の工程改革によってなされた。この工程改革は、当時、急速な発展をとげつつあった自

自動車工業界において、製品価格を引き下げること、市場を拡大、支配し、自己の独占的な地位を獲得することを目的として行われたものであった⁴⁾。

そのため、フォード社は、車種をT型車一車種に限定し、部品の規格化、機械と工具を特殊専用化する一方、作業に時間・動作研究を実施し⁵⁾、作業の標準化をはかった。さらに、同社は、専用化された諸機械・標準化された諸作業の間を機械的に時間強制稼働性を持つコンベアで結合した流れ作業生産を完成させた。この流れ作業生産は、順次、部品組み立て工程に導入された。1914年1月、流れ作業生産の最終組立て工程への導入をもって、フォード社、「ハイランドパーク工場は、全工程が時間強制稼働性を持つ生産体制」を確立した⁶⁾。この工程改革は、労働内容、労働力編成にも大きな変化を与えた。C. ライテルは、自動車工業の職種を次のように分類している⁷⁾。

A 「技術職 (technical)」——課業、仕事の手順を計画、開発、設計する従業員

B 「職長」、「事務職」、「検査工」——職場の種々の業務の全てを記録、製品の質と量の点検、生産の流れを監視する従業員

C 「生産的労働者」

さらに、同氏は、C「生産的労働者」を6つのグループに分類している。

① 「機械監視工 (The machine tenders)」——専用機械を操作する労働者。……25～40%

② 「組立て工 (The assemblers)」——工具や機械的な器具を使い、定められた標準動作に従って標準生産する労働者、彼らの仕事は肉体的な労働 (physical workers) である。……10～15%

③ 「熟練工 (skilled workers)」——職種 (trade) を持つ労働者。……10%

④ 「検査工 (The testers and inspectors)」——作業の様々な段階での部品の検査及び完成品のテストをする労働者。……5%

⑤ 「助手 (The helpers)」——上記の仕事の手伝いをする労働者。……15%

⑥ 「雑役夫 (The laborers)」——清掃、荷運び等の労働者。……10～15%

このライテルの調査は、1912～23年をカバーするものであるが、1916年のR. R. ルーツの調査でもおおよそ同じような分類・比率が見いだせる⁷⁾。④を除けば、自動車工業の労働のほとんどが、標準化されているか、技能、経験を要しないものであったと考えられる。

さらに、自動車工業の作業の訓練期間は、R. R. ルーツによれば以下のようなものであった⁸⁾。① 1カ月以下 (それらの多くは、数時間、数日で習得可能) ……44%、② 2カ月……15%、③ 3カ月……12%、④ 4カ月……2%、⑤ 6カ月……14%、⑥ 6カ月～1年……2%、⑦ 1年……4%、⑧ 2～3年……4%、⑨ 3～4年……2%、⑩ 4年……1%、であった。

以上の二つの調査から、自動車工業においては、熟練労働者は全体の約10%程度しか存在せず、基幹労働力は専門化された機械をあつかう機械監視工 (単能工)、あるいは標準化された作業をくり返し行う組立て工の不熟練・半熟練工であったことがわかる。第一表は、1913年10月のフォード社の職種分類であるが、ここに示されている作業員 (operator) は、上の調査から類推すると機械監視工及び組立て工であると考えられる。したがって、1913年段階で、フォード社の労働者の71%以上が、単

第一表 フォード社の職種分類（1913年10月）

職 種	人 数	比率（％）
機 械 工、現 場 職 長	329	2
熟 練 作 業 員	3,431	26
作 業 員	6,749	51
不 熟 練 労 働 者	2,795	21
総 計	13,304	100

出典 O.Abell, *Labor Classified on a Skillwage Basis*,
Iron Age 93, January. 1914, p. 48.

能工である半熟労働者から不熟練労働者であったと考えられる。

ところで、専用機械の使用と部品の規格は、分業をいっそう深化させ、それまで熟練労働者が一人で万能機械を使用して行っていた作業を分割し、それを専用機械を使用する単能工に置きかえた。また機械の専門化、工具の特殊化、作業の時間・動作研究は、作業の内容、段どりを標準化させた。さらに、時間強制稼働性を持つコンベアの導入は、作業速度までも規制した。フォード社の労働者の作業は、スタッフ部門に属する工具制作工、鋳型工等の熟練を要する作業を除けば、「技術部 (Engineering Department)」の工程実験、作業への時間、動作研究によって、秒単位で作業の内容、速さまで決められていた⁹⁾。フォード社のライン労働者は、決められた専用機械の前で、決められた作業を決められた手順で、コンベアのスピードに合わせて遂行すればよくなっていた。

このような、不熟練・半熟練労働者を基幹とした生産体制は、旧来の作業管理機構を崩壊させた。作業範囲、作業の割り当て、作業内容、作業の方法及び手順などの労働力の支出に対して万能熟練工や万能職長が排他的に持っていた裁量、すなわち作業管理機能は、もはや不必要なものとなった。技能・熟練等の精神的能力は、専門化された機械の中へ移転されると同時に、作業は、時間・動作研究によって「客観化」され、資本の直接の管理下におかれることになった。資本は、労働力の支出を「職務」として直接に管理する条件を受けとったのである。

しかし、この条件は、誰を雇用し、いかに働かせ、いかに支払うかという労務問題を、資本が直接の管理下においたことを意味するものではなかった。フォード社では、生産管理が資本によって集中的に行われる段階になっても、職長は、雇用、配置、賃率、昇進、解雇などの労働者の処遇に対する管理権限を旧来の慣行として持ちつづけていた。それは、賃率の不整合、労働移動などの労働者の不満を生み出す一つの原因にもなっていた。また、この新しい「職務」の成立は、単純労働と不熟練労働者をどう管理するかという新しい管理問題を発生させた。流れ作業生産の導入は、新しい労務統轄機構の創出を必要とさせた。

注 1) S. Meyer, *The Five Dallar Day*, State University of New York, 1981, p. 15.

2) D. Nelson, *Managers and Workers*, The University of Wisconsin, 1975, 塩見治人・小林康助監訳『20世紀新工場制度の成立』広文社、1978、77ページ。

3) S. Meyer, *op. cit.*, p. 54.

4) 1909から1913年までのT型車の生産台数、工場規模、生産性（生産台数／雇用者数）、市場占有率は、

以下のようなものであった。

年	生産台数(台)	労働者数(人)	生産性	価格 (ドル)	市場占有率
1909	1,059	1,548	0.7	950	9.4% (1908)
1910	1,704	2,573	0.66	780	
1911	3,483	3,733	0.93	690	20.3%
1912	6,923	6,492	1.07	600	
1913	15,284	13,667	1.12	550	39% (1914)

出典 S. Mayer, *op. cit.*, p. 46., A. Nevins, *Ford*, Arno Press, 1976, p. 488. から成作

- 5) H. L. Anold and F. L. Fouroute, *Ford Methods and The Ford Shop*, The Enngineering Magazine Co, New York, 1919, pp. 108~109にピトン・ロッド組み立ての例がある。
- 6) 塩見治人『現代大量生産体制論』森山書店、1978年、232ページ
- 7) C. R. Reittel, *Machinery and Its Effects on the Automobile Industry*, The Annals of The American Academy of Political and Social Science, Philadelphia, November. 1924, pp. 37~40. S. Meyer, *op. cit.*, p. 209.
- 7) R. R. Lutz の調査は、W. Dann, *Labor and Automobiles*, New York, 1929, p. 60. から引用
- 8) W. Dann, *Ibid.*, p. 60.
- 9) J. R. Lee, *So call Profit Sharing System in Ford Plant*, The Annals of The American Academy of Political and Social Science, Philadelphia, May. 1916, p. 298.

Ⅲ フォード社における労働問題

フォード社における大量生産体制の確立は、技術的には労働力の支出を資本集中的に管理する条件を成熟せしめたが、大量生産を十分に活用し合理的な生産を遂行するためには、解決を図らなければならない多くの労働問題があった。

a) 移民労働者

1900~1920年は、アメリカ移民史上、最も多くの移民が流入した時期であり、また、これらの移民の多くは、東・南ヨーロッパからの移民であった。すでにフロンテア（辺境）は、19世紀末には消滅しており、この新しい移民たちの多くは、不熟練労働力の予備軍として、東部・中部の工業地域に流入した¹⁾。農業圏である東・南ヨーロッパ系の移民たちは、工業労働者に必要とされる熟練や労働規律を持っておらず、英語が話せないものも多くいた。彼らは、よりよい職業、より高い賃金を求めて工場をわたり歩いていた²⁾。1914年には、フォード社の労働者の4分の3は、このような移民労働者で占められており、国籍は21カ国、英語を話せない労働者は移民労働者総数の2分の1にも達していた³⁾（第2表参照）。

ところで大量生産工場では、全生産工程が時間強制性を持って稼動しており、個々の作業は、工程のスピードに規定されている。したがって、各作業の遅れは全工程の生産能率に大きな影響を与える。労働者は、専門化され単純な作業ではあるが、時間内に与えられた作業をやりきる資質を持つスペシャリスト（Specialist）となることが要求された。フォード社では、東・南ヨーロッパ系の移民を大量生産工場に適合した労働規律を持った労働者に仕立て上げることが求められていた。

第二表 フォード社の人種構成 (1914年)

出身国籍		人数	移民労働者間比率	全体比率
アメリカ		3,771		29%
移民労働者	ポーランド	2,677	21%	
	ロシア	2,016	16%	
	ルーマニア	750	6%	
	イタリア・シンリー	690	5%	
	ハンガリー	675	5%	
	ドイツ	606	4%	
小計		9,109	100%	71%
総計		12,880		100%

出典 S. Meyer, *op. cit.*, p. 77 から作成

b) 労働移動と欠勤

欠勤や離職率の高さもフォード社が解決をせまられていた労働問題の1つであった。欠勤は、ラインの流れの中での作業の1つの空白を意味し、全工程の流れのストップを意味していた。たとえ他の労働者を欠勤した労働者の作業に配置しても、その労働者は、その作業のスペシャリストではなく、必然的にその代替は生産スピードの鈍化を意味していたからである。また離職も、ラインのスピードを鈍化させると同時に、訓練に要する費用を考慮に入れると、企業にとっては大きな損失を意味していた。

労働移動が企業運営にとって大きな問題として意識されるようになったのは、M. W. アレキサンダー (M. W. Alexander) などの調査・研究によって、労働移動率の高さが指摘され、それによって生じる費用の大きさが算出されてからである。M. W. アレキサンダーは、1912年に12の工場を対象として労働移動とそれにとまって生じる費用を調査した。この調査によれば、1912年、雇用契約者のうち72.8%が離職し、残留したものは27.2%にすぎなかった⁴⁾。また、代わりの労働者を雇用する費用は、熟練の低下にともなう生産性の低下、訓練費、作業着の支給費等を含めて、高度に熟練を要する機械工で48.00ドル、1～2年で熟練を習得しうる機械工で58.50ドル、2～3カ月で平均的な能率を達成する作業員で73.50ドル、2～3日の訓練を要する不熟練工で8.50ドルと算出されている⁵⁾。ただし、この費用は、同程度の熟練を持った機械工の代替で算出された数字であって、熟練に要する費用は含まれていない。したがって実際に、労働移動にとまって生じる損失は、熟練工の場合、より一層大きいものと考えられる。

デトロイト経営者クラブの会長 B. フィシャー (Boyd, Fisher) は、労働移動を解雇・レイオフ・自主退職と分類したうえで、その原因を、①雇用管理者及び職長の労働移動に伴って生じる費用に対する無知と非合理的で私情的な解雇、②職長による不適切な賃率の設定、配置、昇進に対する不満から生じる退職、③労働者の怠情による退職に求めている⁶⁾。このことは、労働移動の原因が、いわゆる作業管理者としての職長に対する労働者の消極的抵抗及び移民労働者の工業労働者への不適合に

あったことを示している。フォード社においても、1912年10月から1913年9月の間に、辞職者39,575人、解雇者8,000人、レイオフ2,383人を出し、13,000人の従業員を確保するためには、54,000人を雇用しなければならないという状況であった⁸⁾。

当時、フォード社ハイランドパーク工場は、全国でも最もよく組織され、最も近代的な工場であった。職長は、すでに材料の入手、作業計画、作業手順、作業速度の決定に関する発言権を事実上失なっていたが、大部分の移民労働力に関する問題については、依然として最高の権限を持っていた⁹⁾。労働者は、雇用部で従業員名簿に登録されると、一定の部門に配置され、配置後は部門の直接の職長の絶対的権限下に置かれた。そこでは、「賃金額、標準作業の量、訓練期間、昇進、配置転換、在職、解雇¹⁰⁾」などが職長の権限で決定された。したがって上記の解雇者8,000人についても、職長の権限で解雇されたものと考えられる。また職長の権限に基づく一方的な賃金、昇進、配置などへの消極的抵抗が、極めて多数の離転職者をうみ出したと考えられる。このことは、1913年、大量生産体制の確立のもとで、労働内容が明確化、平準化されているにもかかわらず、賃率が65種類も存在していたことからうかがわれる¹¹⁾。

さらにフォード社の場合、労働内容と労働強度も労働移動の原因として見落とすことの出来ない要因であった。流れ作業労働では、始めから部品や工具が労働者のもとに置かれ、時間的に規則的に流れてくる労働対象に、一定の時間内に加工や部品取付けを行わなければならなかった。そのため自分の持ち場を離れることは許されず、労働者は1日の作業時間中休むことなく働き続け、トイレに立つことすら出来なかった。このこと自体、労働強度の増大となって表われたわけであるが、同時にコンベアのスピードは、資本の統制下におかれていたため、当時激烈な競争下にあった自動車産業においては、スピードアップがコスト引き下げの手段として利用され、1909年から1913年にかけてフォード社では、生産性が約1.6倍にも上昇した。

フォード社のこの新しい生産技術に対する労働者の反応について、K. スホード (Keith Sward) は、次のように述べている。「フォード社の新技術はますます不人気になっていった。……新技術に身をさらした労働者たちが反抗をはじめた。彼らは群をなして退職することによって不満を示した。彼らには選択する余裕があった。その界限には他の職も豊富であり、就職はいっそう容易であり、同じ程度の賃金を得られたし、機械もそれほど進んでおらず、労働者はそちらの方を好んだ¹²⁾。」それは、流れ作業での連続的な単純労働に対する不熟練・半熟練労働者の消極的抵抗の一つの現われでもあった。そして、その抵抗は、作業のスピードアップによって、さらに大きいものとなっていった。

フォード社が、流れ作業を停止させることなくスムーズに移動させ、自己の生産能力を十分に発揮するためには、労働移動をおさえ、流れ作業の単純労働に適合した労働者の定着をはかることが必要であった。

c) 労働組合の組織化の動き

1913年6月にスチュアートベーカー自動車会社で長時間労働とスピードアップとに反対し、週賃金を要求するストライキが発生するまでは、自動車産業は、このような労働者の組織的抵抗をほとんど

受けることはなかった。経営者は、どのような労働組合をも一切認めなかった。デトロイトは、「特にすぐれた『オープン・ショップ (open shop) の町』であった¹³⁾」。

自動車産業で労働組合を組織化しようという努力は、熟練工組合である馬車・自動車労働者組合 (the Carriago, Wagon and Automobile Workers' Union) や AFL 傘下の機械工・鍛造工組合によってなされた。しかし多くの自動車工場では、大量生産体制の進行によって熟練が解体され、労働力の主力が不熟練労働者に置き換えられつつあった。労働力の供給独占によって、熟練工の排他的な権利の擁護を主要な課題とする熟練工組合 (A. F. L) は、経営者のオープンショップに対決する有効な力を失ないつつあった。

一方、未組織不熟練労働者 (新移民) を労働組合に組織しようとする運動が I. W. W (世界産業労働者同盟— Industrial Workers of the World) によってなされていた。I. W. W は、1905年 A. F. L の職業組合主義に対抗し産業別組合主義にもとづく労働運動をめざし結成された組合であり、ストライキ等の直接行動を最大の闘争手段としていた。1909年、6,000人を組織した US スケール社のストライキ、1912年マサチューセッツ州ローレンスでの23,000人の繊維労働者によるストライキなど、I. W. W はアメリカ各地で不熟練労働者のストライキを指導していた¹⁴⁾。1913年自動車関連ゴム工業においても相次いでストライキがおこった。オハイオ州アクロンのファイヤーストーン、グッドイヤー、グットリッチの各工場がストライキを行った。ファイヤーストーンゴム会社は、フォードのタイヤ供給工場であった¹⁵⁾。

I. W. W の組合員は、流動的で数も少なかったが、上記のように1カ所に数千の組合員を動員し、大規模なストライキを指導していた。この闘争戦術は、労働者に対しては、組合員数とは比較にならないほど大きい影響力を及ぼし、経営者にとっては大きな脅威となった¹⁶⁾。

1913年4月、I. W. W は、自動車産業の労働者を組織するためデトロイトで運動をはじめた。フォード社にもこの脅威が直接及ぶことになった¹⁷⁾。すでに労働者は、長時間労働と労働密度の増大に反発して労働移動という消極的抵抗をはじめていた。それは、I. W. W の運動がフォード社の労働者を引きこむ条件となっていた。フォード社は、いっさいの労働組合を認めないという立場にたって、徹底的なオープンショップ攻撃でそれに対抗した。

この I. W. W の運動は、自動車産業の基幹労働力である不熟練労働者への一層の集中的管理の必要性を資本に意識させた。

注 1) 萩原進『アメリカ資本主義と労使関係』(戸塚秀夫、徳永重良編著『労働問題』、有斐閣、1977)、132ページ。

2) S. Meyer, *op. cit.*, p. 74.

3) *Ibid.*, p. 78.

4) M. W. Alexander, *Hiring and Firing*, The Annals of American Academy of Political and Social Science, Philadelphia, May. 1916, p. 130.

5) *Ibid.*, p. 139.

6) B. Fisher, *Method of Reducing Labor Turnover*, U. S. Department of Bureau of Labor Statics, June. 1916, pp. 15~17.

- 7) S. H. Slicher, *The Turnover of Factory Labor*, New York, 1919, p. 24.
- 8) B. Fisher, *op. cit.*, p. 15.
- 9) D. Nelson, 『同訳書』、29ページ。
- 10) A. Nevins, *op. cit.*, p. 526.
- 11) O. J. Abell, *op. cit.*, p. 49.
- 12) K. Swarcl, *The Legend of Henry Ford*, New York and Toront, 1948, pp. 48~49. H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, Manthly Review, 1974, 富沢賢治訳『独占資本主義と労働』岩波書店、160~167ページ。
- 13) S. Meyer, *op. cit.*, p. 89.
- 14) I. W. W の運動については、R. O. Boyer and H. M. Morais, *Labor's Untold Story*, New York, 1955, 雪山慶正訳『アメリカ労働運動の歴史』岩波書店、1958年、315~355ページ参照。
- 15) S. Meyer, *op. cit.*, p. 91.
- 16) O. Boyer and H. M. Morais, 『同訳書』、316ページ。
- 17) S. Meyer, *op. cit.*, p. 91.

Ⅳ フォード社の労務改革

フォード社の1910~14年における生産行程の改革によって確立した流れ作業生産体制は、熟練を解体し、新しい労働力編成を生みだした。これは、これまで仕事を律する単位と考えられていた職種 (trade) を分解し、生産技術の性格に対応した職務 (job) を生みだした。労働の内容は、専用機械の導入と作業への徹底した時間・動作研究で標準化・客観化され、作業速度もコンベアの流れによって機械的に強制されるものになっていた。それは、資本に労働力の支出 (労働の質と量) を職務として直接に管理する客観的な条件を与えるものであった。

しかし、流れ作業生産の導入は、同時に、新しい労働内容とその労働を担う新しい労働編成を生みだした。この変化は、旧来の職長を中心とした労務統轄機構を混乱・無機能化させ、逆に多くの管理問題と労働問題を発生させた (第Ⅲ章参照)。この管理問題と労働問題を解決し、労働者に職務どうりの作業を遂行させ、生産の安定をはかるためには、この新しい生産体制に適合した新しい労務統轄機構を編成することが必要であった。この新しい労務統轄機構の編成は、職務の成立によって資本が獲得した労働力の支出に対する規制力をてこに行われた。

フォード社の労務改革は、1913~14年にかけて行われた。その内容は、新しい「熟練度別職務賃金体系」の設定と、それに基づく「昇進制度」の導入、「雇用部」の機能の拡大、「従業員貯蓄・貸付け組合 (Employee's Saving a Loan Association)」の設置、「1日5ドル制」、「社会生活指導部 (the Siciological Deperment)」の設置であった。

「1日5ドル制」は、他の自動車工業の平均賃金よりも最低賃金を高くすることで、労働移動を減少させ、流れ作業生産に適合し、標準作業量を十分こなしうる労働者を確保する雇用政策の一つとして行われたものだった。また「社会生活指導部」は、「1日5ドル制」の考え方を労働者に徹底させるため設置されたもので、従業員の圧倒的多数を占める工業労働の経験の浅い東・南移民労働者、旧農村労働者、黒人などの労働者の生活を点検し、規則正しい「1日5ドル」が獲得できる労働者に

第三表 フォード社の熟練度別賃金階梯（1914年）

Skill Rate 熟練階梯	時間賃率 (ドル)	新規採用賃率	雇用者数
A × ×	ac .54		7
A ×			
A-1	f .51		2
A-2	i .48		45
A-3	m .43		273
B-Service	m .43		51
B-1	n .38		606
B-2	p .34		1,457
B-3	t .30	w	1,317
C-Service	n .38		19
C-1	p .34		348
C-2	t .30		2,071
C-3	u .26	w	4,311
D-1	p .34		31
D-2	t .30		137
D-3	u .26	w	416
E	u .26	w	2,003
Special	w .23	y	208

出典 O. Abell, *op. cit.*, p. 48. から作成

仕立て上げることを目的としていた。

この労務改革で、労務統轄機構の抜本的な改革をはかったものとして位置づけられるものは「熟練度別賃金階梯」の設定と「雇用部」の機能の拡大であった。改革以前の賃金は、労働者、職長、労働組合の慣習的な基準に従って69賃率が存在し、基準となるべき熟練度もあいまいなものであった。それは、工程改革によって生じた新しい職務とかならずしも整合するものでなかったし、また昇進・昇給の基準も明確なものでなかった。これら労務に関する業務は、現場職長（gang boss）にまかされていた。伝統的職務構造の崩壊と新しい職務の成立は、新しい方法と新しい基準を持った労働力の組織化とそれに適合した賃金体系改革を必要としていた。

新しい「熟練度別職務賃金階梯」は、工場内の全ての職務内容を分析・評価したうえで、職務内容を熟練度別に A～E、Special の6つの職務群に分類し、さらに A～D の各職務群を経歴及び生産能率に従って分割し、それぞれの階梯に、10段階に整理した賃率をあてはめて作成されたものである²⁾（第三表参照）。

この職務階梯には、部門職長（super intendent）、職場職長（job foreman）、アシスタント職長（assistant foreman）などの管理・監督職の従業員は含まれず、作業長（sub foreman）以下のライン・スタッフの従業員の職務分類であると考えられる。職務階梯Aは、作業長、機械工の職務群で、機械工は、具体的には、工具製作工、鋳型製作工等で工場で使用する機械・工具の製作、修理、改良を行う高度な熟練と経験を要するスタッフ部門の万能熟練工と考えられる。職務階梯Bは、熟練作業

員、職務階梯Cは、作業員の職務群を示す。具体的には、専用機械を扱う労働者（machine operators）、組み立て工をさしている。職務群BとCとの区別は、資料的には明確でないが、ライン工程の作業員であると考えられる。以下、職務階梯Dは、作業補助労働者、職務階梯Eは、雑役夫(labourer)の職務群、Special は、女子、使い走りを示している。

また、職務群内を分類する1～3、1～service は、職務群内での経歴、勤務成績、生産能力による区分である。service は、上の職務群による資格を持つ労働者、1は、1級の労働者、2は、標準作業量をこなす平均的労働者、3は、初心者を表わしている³⁾。

このように、フォード社は、一連の工程改革と流れ作業の導入による職務序列と賃金序列の混乱を企業内職務階梯を作ることで整理、統合し、各々の職務内容に適合した給付を確定したのであった。

さらに、フォード社は、この企業内職務序列とそれに基づく賃金体系を企業内昇進制度とリンクさせた。第三表で見るかぎりでは、入職は、Aを除く各職務群の最も下の階梯、すなわち、B—3、C—3、D—3、E、Special でなされたと考えられる。職務Eと Special は、職務群として形成されておらず昇進はなかったと考えられるが、B、C、Dは、職務群内の階梯に従った昇進（3→2→1）があり、さらにCからB、BからAへの職務群間の昇進（C—1→B—2、B—1→A—3）があった。たとえば、全従業員51%を占める職務群Cの場合、労働者は、C—1で入職し、標準作業量を達成すれば6週間でC—2へ昇進し、さらに、勤続と熟練の向上によってC—3昇進した⁴⁾。さらに、勤続2年以上、もしくは短期間でもより高度の熟練（たとえば、様々な機械を操作する能力）の習得のどちらかの要件を満足すれば、職務群Cから職務群Bへ昇進する資格が与えられた。職務群Bにあきがない場合、それに変わって service の賃率が与えられた⁵⁾。労働者は、よほど欠陥がないかぎり、勤続2年後には、職務群CからBへと昇進できたと考えられる。ただし、6週間たっても決められた標準作業が遂行できない労働者については、処置が「雇用部」で考慮され、その多くは、配置転換がなされた。そして、それでも標準作業を遂行する資質を持たない労働者は解雇された。

このような企業内昇進制度は、流れ作業生産に必要な不可欠である労働者の自己規律を形成させると同時に、この自己規律を持って標準作業を遂行しうる労働者を選別し、その労働者の定着をはかる有効な手段となった⁶⁾。そして、それは、また、工場内での労働力養成制度としての役割も果たした⁷⁾。

1913年のフォード社の労務改革のもう一つの特徴は、「雇用部」の機能の拡大にあった。改革以前の雇用部は、雇用業務しかしておらず、配置、賃率、昇進に関する業務は、それぞれの職場の職長に委ねられており、それが多くの労働問題を生み出していたことはすでに指摘したとおりである。しかしながら、階層的な企業内職務序列と企業内昇進制度の結合は、これらの労務に関する基準を「客観化」し、現場職長から一切の権限を剥奪した。フォード社では、これらの労務機能を「雇用部」に吸収し、集中的に処理することで、それを果たした。雇用部は、職務序列、昇進基準を決定し、それに基づいて雇用、配置、賃率、昇進、解雇などの労働者の処遇を集中的に査定する機関となった。職長の役割は、ラインの流れを確保し、決められた生産水準を達成させることだけに制限された⁸⁾。

企業内職務序列と企業内昇進制度の確立と労務問題を集中的に管理する「雇用部」の機能の拡大によって、フォード社は、「かつては、管理の対象となりえなかった賃金とその序列」を管理の対象に組み込むと同時に、「労働力の採用、配置、昇進、訓練をとおして、労働力の有用的属性を示す『職務』までも⁹⁾」管理の対象としたのである。

注 1) S. Meyer, *op. cit.*, p. 102.

2) O. J. Abell, *op. cit.*, p. 49.

3) *Ibid.*, p. 49.

4) A. Nevins, *op. cit.*, p. 529.

塩見治人『前掲書』、268ページ。

5) O. J. Abell, *op. cit.*, p. 49.

6) 1913年には、労働移動率は、著しく低下した。

ハイランドパーク工場の離職者数

	1912年10月	1913年12月
浮動労働者 (five day men)	3,594人	322人
解雇労働者 (discharge)	776	137
退職労働者 (laid off)	386	326
離職者総数	4,822	844
雇用者総数	5,678	1,789
労働者増	856	945

O. Abell, *op. cit.*, p. 49

7) 塩見治人『前掲書』、268ページ。

8) S. Meyer, *op. cit.*, p. 105.

9) 高橋洗「賃金管理論の分析視角」(泉卓二編著『賃金管理論』、日本評論社、1914)、12ページ。

V おわりに

以上のように、この労務改革は、企業内職務序列とそれに基づく賃金序列の確定、企業内昇進制度の形成、労務管理の集中処理機構としての雇用部の機能拡大という三つの施策によって、流れ作業生産に適合した労務統轄機構を完成させたのである。すなわち、流れ作業生産の導入による労働内容の標準化と労働速度の機械技術的強制化は、資本が労働力の支出を職務として直接的に掌握する条件を作り出した。フォード社は、この条件をてことして企業内で各職務を階層的に分断し、それに基づいて賃金の確定を行い、同時にそれを企業内昇進制度とリンクさせることで労働市場を企業内に封鎖し企業内における専制的管理構造を成立せしめたのである。

企業内職務序列と企業内昇進制度の導入は、勤続年数によって下位の職務から上位の職務へ段階的に昇進をする「企業内労働市場」を形成させ、この「企業内労働市場」の形成は、労働力の定着と職務を十分に遂行しうる能力を持つ労働者を確保する方策を企業に与えたのである。そして階層的職務序列によって定額化された賃金は、もはや横断的な労働市場によって制約された賃金体系ではなく、労務管理の枠組みの中で企業の専制によって決定されるものとなった。労働者は、職務序列に従って

決まった賃金を受けとるだけで、作業速度や労働密度が高まったとしても、それに見合った賃金を受け取ることが出来なくなった。それは労働力の支出までもが企業の専制的管理の中へ組み込まれることを意味していた。フォード社は「与えられた時間内に労働者からより多く労働を搾り取る方式¹⁾」を獲得したのであった。

フォード社は、「労働力をいかに雇い、それをどう働かせ、それに対してどう支払うかという管理における『三つの領域』²⁾」の権限を現場職長から剝奪し、雇用部に集中させ、自己の「経営権」を確固たるものにしたのであった。それは、労働者にとっては労働過程に対する全ての規制力の剝奪による労働の「無内容化」、「他律化」の一層の深化を意味していた。

「職務の成立→企業内労働市場の形成と昇進制度の導入→企業内賃金格差の編成という連鎖³⁾」による労務統轄機構の再編は、機械、組み立て工業においては、流れ作業生産をいち早く確立したフォード社において形成された。その後、この労務統轄方式は、職務分析の手法の発展をともなって、他の工場に徐々に波及していった⁴⁾。

注 1) 高橋洸『前掲書』、13ページ。

2) 平尾武久『前掲書』、53ページ。

3) 同上書、62ページ。

4) たとえば、その例として、ウエスチングハウスエレクトロリック社 (W. D. Sterns, *Placing the Right Job*, Machinery, September. 1919)、デトロイト鉄鋼 Co (R. J. Burke, *Written Specifications for Hiring*, The Annals of The American Academy, September. 1916)、ゴラード工具 Co. (S. H. Slichter, *op. cit.*, pp. 360) などが上げられる。